

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DÉBORAH HADAS DOS SANTOS ZESCHAU

O IMPACTO DA APLICABILIDADE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO:
A UTILIZAÇÃO DO CRM EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS TÉCNICOS

CURITIBA

2015

DÉBORAH HADAS DOS SANTOS ZESCHAU

O IMPACTO DA APLICABILIDADE DO MARKETING DE RELACIONAMENTO:
A UTILIZAÇÃO DO CRM EM UMA EMPRESA DE PRODUTOS TÉCNICOS

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do título de especialista no curso de MBA Marketing do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA

2015

RESUMO

Atualmente, com as mudanças que desencadearam o mundo globalizado, a informação e o conhecimento tornaram-se o principal ativo dentro das organizações, em termos de diferencial competitivo quanto se fala em marketing de relacionamento.

O presente trabalho traz à tona a discussão acerca da abordagem da aplicabilidade do marketing de relacionamento através do CRM e quais as competências organizacionais que necessita para desenvolver e implementar. Tratará o CRM como ferramenta de gestão, onde será necessário a análise do cenário em que a organização se encontra, o modelo de negócios voltado ao cliente que utiliza e os recursos articuladores que dispõe, para se obter sucesso e/ou um equilíbrio perante o mercado.

A metodologia utilizada neste trabalho será a exploratória e a pesquisa empregada será a descritiva qualitativa sendo o estudo de caso embasado na empresa A.T.I. Brasil – Artigos Técnicos Industriais Ltda; o qual mostra sua influência perante a retenção de clientes e obtenção da satisfação, assim como os resultados ressaltados pelos programas de CRM; seguindo-se para as considerações finais, as quais enfatizam o marketing de relacionamento em meio ao planejamento estratégico da organização.

Palavras-chave: Customer Relationship Management, Marketing de Relacionamento, Estratégias, Tecnologia, Competências Organizacionais.

ABSTRACT

Currently, with the changes that led to the globalized world, information and knowledge have become the main asset within organizations in terms of competitive edge as it comes to relationship marketing. This paper brings up the discussion on the approach to the applicability of relationship marketing through CRM and what organizational skills you need to develop and implement. Treat CRM as a management tool, where the analysis of the scenario in which the organization is will be necessary, the business model focused on the customer uses and articulators resources available to be successful and / or a balance to the market. The methodology used in this study is exploratory and research will be used descriptive qualitative study being grounded if the company ATI Brazil - Artigos Técnicos Industriais Ltda; which shows its influence with customer retention and achievement of satisfaction as well as the results highlighted by CRM programs; followed by for his final remarks, which emphasize the relationship marketing in the midst of strategic planning of the organization.

Keywords: Customer Relationship Management, Relationship Marketing, Strategy, Technology, Organizational Skills.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO	14
FIGURA 1 - AMBIENTE CRM.....	18
FIGURA 2- SISTEMAS DE CRM.....	21
FIGURA 3- INTEGRAÇÃO DE DADOS NUMA DATA WAREHOUSES.....	22
FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA CRM	27
QUADRO 2 - PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA A.T.I. BRASIL	34
GRÁFICO 1 - TIPOS DE CLIENTES.....	36
GRÁFICO 2 - CLIENTES POR SETOR	37
IMAGEM 1 - INTERFACE SITE EMPRESAFONTE: O autor (2015).....	56
IMAGEM 2 - FOTO FEIRA DE NEGÓCIOS/ INTERMACH 2015	56
IMAGEM 3 - PORTIFÓLIO DE PRODUTOS ENVIADOS AOS CLIENTES.....	57
IMAGEM 4 - CATÁLOGOS TÉCNICOS DISPONIBILIZADOS AOS CLIENTES	57

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS MELHORES CLIENTES	26
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

A.T.I.	-	Artigos técnicos industriais
B2B	-	Business to business
BEST	-	<i>Bonfiglioli Excellence Service Team</i>
CRM	-	<i>Custoer Relationship Management</i>
FMR	-	Ferramentas do marketing de relacionamento
IBGE	-	instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMPARDES	-	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MR	-	Marketing de relacionamento
SAC	-	Setor de atendimento ao cliente
SFA	-	Automação da força de vendas
TI	-	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	12
2.2.1 Ferramentas do marketing de relacionamento.	14
2.3 CRM - <i>Customer Relationship Management</i>	15
2.3.1 Conceito de CRM	15
2.3.2 Vantagens e objetivos do CRM	17
2.3.3 Ambiente de CRM	18
2.3.4 Programas de CRM.....	19
2.3.4.1 Obter ou recuperar	20
2.3.4.2 Busca de clientes potenciais	20
2.3.4.3 Fidelidade.....	20
2.3.4.4 Venda / <i>Up-Selling</i> :.....	21
2.3.5 Sistemas de CRM	21
2.3.6 Implantação do CRM.....	24
2.2.7 Competências Organizacionais e CRM.....	27
2.2.7.1 Competência organizacional: Dimensão Tecnologia	27
2.2.7.2 Competência organizacional: Dimensão Estratégia	28
2.2.7.3 Competência organizacional: Dimensão Cultura.....	28
2.2.7.4 Competência organizacional: Dimensão Processos	28
2.2.7.5 Competência organizacionais: Dimensão Pessoas.....	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 SELEÇÃO DO CASO	30
3.2 FONTES DE EVIDENCIAS	31
3.3 PROTOCOLO DE EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO	31
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
4.1 ANÁLISE INSTITUCIONAL	32
4.1.1 Empresa/ Perfil.....	32
4.1.2 Política empresarial: Missão, Visão, Princípios	33
4.1.3 Produto.....	34
4.1.4 Processo produtivo.....	34

4.1.5 Clientes	36
4.2 ANÁLISE VOLTADA AO MARKETING ESTRATÉGICO	37
4.2.1 Vantagem competitiva	38
4.3 ANÁLISE VOLTADA AO MARKETING DE RELACIONAMENTO	39
4.4 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO CRM E SUAS COMPETENCIAS	40
4.4.1 Competências Organizacionais – Dimensão Tecnologia	41
4.4.2 Competências Organizacionais – Dimensão Estratégica	42
4.4.3 Competências Organizacionais – Dimensão Cultura.	44
4.4.4 Competências Organizacionais – Dimensão Processos	44
4.4.5 Competências Organizacionais – Dimensão Pessoas	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
APÊNDICE	54
ANEXOS	56

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução e acirramento da concorrência, as organizações reconheceram a urgência em valorizar o processo de desenvolvimento do cliente proporcionado pelo marketing de relacionamento. Sendo assim, para enfrentar esse cenário, o gerenciamento de processos, conhecido como CRM (*Customer Relationship Management*), cujo foco se dá no cliente, tornou-se uma ação essencial para a permanência combativa das empresas que queiram se manter lucrativas na disputa do mercado.

Em outras palavras, diante dessa competitividade, as empresas estão se modernizando em seus processos gerenciais para garantir solidez, mas quais seriam os impactos sobre a aplicação do CRM em uma empresa, isto é, a partir da avaliação das competências organizacionais, alterações positivas ou negativas dos fatores de aumento dos lucros, otimização das vendas, direcionamento da produtividade, satisfação e fidelização dos clientes; é possível observar de que forma a implementação do CRM influencia em uma organização.

O objetivo geral deste trabalho busca verificar como uma empresa de produtos técnicos industriais aplica o marketing de relacionamento através do CRM e quais as competências organizacionais que necessita para desenvolver e implementar o CRM.

Já os objetivos específicos se baseiam em abordar o Marketing de Relacionamento e suas ferramentas, definir os conceitos do CRM, identificar as competências organizacionais de CRM no setor Industrial e avaliar como serão desenvolvidas e aplicadas as estratégias de CRM na empresa escolhida.

O estudo do CRM nas empresas é relevante, pois seu fundamento está na ideia de que os clientes são essenciais para garantir o sucesso das empresas. É esta importância que proporciona a fidelização e aumento de interesse do público consumidor, portanto, deve-se monitorar esses fatores por meio das ferramentas de marketing de relacionamento. Assim, através dessas ações, as organizações têm capacidade de conhecer seus problemas e necessidades, tornando-se cada vez mais poupadoras de seus recursos, alocando seus esforços em pontos estratégicos, o que, em um longo prazo, proporciona cada vez mais clientes retidos.

A metodologia utilizada neste trabalho será a metodologia exploratória e posterior, a seleção do caso para a compreensão da aplicabilidade do CRM.

O trabalho foi dividido em cinco capítulos apresentados da seguinte forma: inicialmente é apresentada a introdução, que inclui o problema de pesquisa e os objetivos; no segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, o qual é subdividido nos seguintes temas: marketing de relacionamento, CRM; o terceiro capítulo é dedicado à metodologia do trabalho, no quarto capítulo são apresentados os resultados de pesquisa e o quinto capítulo se refere as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base do referencial teórico do presente trabalho consiste no tema marketing de relacionamento e posteriormente um embasamento sobre CRM.

Abaixo estão apresentados tais temas, que serão retomados na discussão dos resultados desta pesquisa.

2.2 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nesse tema serão estudadas as razões que levaram a marketing de relacionamento a crescer em termos de importância no mundo empresarial moderno, bem como suas definições. Esse mesmo marketing tem papel essencial dentro deste trabalho, pois, como será visto na sequência, mudou a forma entre as relações das empresas com seus parceiros, mostrando-se a base para a implementação de novas configurações de interação entre organizações, que também serão melhor abordadas no decorrer desse estudo (PIGATTO; ALCANTRA, 2007).

As mudanças com relação à competitividade no mercado mundial que ocorreram durante a década de 80, sendo mais percebida no Brasil nos anos 90, fizeram com que as relações de mercado entre fornecedores, clientes e consumidores finais passassem também por fortes mudanças que influenciaram o modo como às empresas deveriam estabelecer seus modelos de gestão, bem como o comportamento da demanda, a conduta de compra dos consumidores e a gestão de marketing e vendas das organizações (GRÖNROSS, 2004).

Dessa forma, as empresas buscam obter uma vantagem competitiva para não perder parcela no mercado, objetivando atingir diferenciais que possam deixá-las em superioridade com relação a seus concorrentes (HUTT; SPEH, 2002). Kotler (2006) afirma que as empresas estão deixando o marketing de massa e optando por um marketing mais preciso, desenvolvido para criar um relacionamento sólido com o cliente, o autor cita que as empresas estão procurando novas formas de gerenciar seus relacionamentos para aumentar a eficiência e para que essas interações não sejam meras parcerias de transações, mas sim uma atividade capaz de criar valor para todos os envolvidos.

Percebe-se que segundo Hutt e Speh (2002) e Kotler (2006), nesse contexto de competição exigido pelo mercado atual, a manutenção de clientes, baseada no relacionamento, tem um papel essencial no marketing. Para Grönross (2004), a meta do marketing de transação é conquistar clientes, enquanto a meta do marketing de relacionamento é manter clientes. Essa diferença é fundamental para se compreender que no marketing de relacionamento a retenção do cliente no médio/longo prazo é o que norteia as ações. Hutt e Speh (2002) citam que se numa linha contínua, os relacionamentos tornam-se mais próximos, ou seja, mais colaborativos, apresentando uma conexão mais precisa e comprometimento mútuo que são baseados em expectativas de longo prazo.

Essa habilidade de relacionamento também é uma competência necessária para desenvolver e administrar com sucesso a relação com outras empresas, gerando mais uma fonte de vantagem competitiva sustentável (PIGATTO, 2007).

Nesse sentido, Hutt e Speh (2002) explicam que o marketing de relacionamento foca todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter trocas vantajosas com clientes e outras partes. Essa prioridade estratégica surgiu nas empresas em função de que clientes fiéis são mais lucrativos do que os sensíveis a preço e uma empresa que consegue obter sucesso no desenvolvimento de relacionamento com seus clientes e parceiros alcança vantagens importantes e de longo prazo que as diferenciam de seus concorrentes, pois esses terão dificuldade em entender ou reproduzir tais interações. E, aponta que, a concretização de uma venda não constitui o fim do relacionamento, ao contrário disso, é o seu ponto inicial.

Gummesso (2005) foca nesse aspecto diante das conexões dizendo que “marketing de relacionamento é o marketing baseado em interações dentro da rede de relacionamentos”, assim, o marketing de relacionamento está baseado em três pilares: relacionamento, rede e interação.

O autor explica que os relacionamentos exigem que dois pontos estejam em contato (cliente e fornecedor, por exemplo); a rede forma um grupo de relacionamentos, que dependendo de seu modelo pode se tornar algo altamente complexo, quando as partes estão em contato ativo, seja por um relacionamento ou uma rede ocorre à interação. Tal afirmação destaca que o marketing de relacionamento não está focado somente no cliente, mas sim, em um sistema completo, envolvendo diversos pontos que interagem entre si a fim de gerar benefícios no longo prazo aos participantes dessa rede.

2.2.1 Ferramentas do marketing de relacionamento.

As ferramentas de marketing de relacionamento possuem a finalidade de estreitar os laços com os clientes, assim como a intenção de identificar suas necessidades e desejos, mantendo como cliente e tornando fonte continua de informações para criação de novos produtos e serviços. Abaixo segue exemplos de ferramentas de marketing de relacionamento (QUADRO 1)

FERRAMENTA DE MR	DESCRIÇÃO
Atendimento a reclamação	Com o atendimento da reclamação, a empresa verifica nessa reclamação uma opção, ou uma oportunidade para que a mesma consiga propor novas ações. As empresas utilizam formulários de preenchimento no local da compra e também pelo serviço de SAC.
Coleta de sugestões	A coleta de sugestões dos clientes pode fortalecer o vínculo com o mesmo, e caso implantada e recompensada pode trazer a fidelização. As empresas utilizam o SAC para obter essas informações.
Sistema de benefícios progressivos	O sistema de benefícios progressivos reforça o processo de reciprocidade que faz parte da base do relacionamento. As empresas oferecem recompensas por meio de programas de pontuação, descontos na aquisição e prazos estendidos para clientes que comprem com maior frequência.
Rede de relacionamento	A rede de relacionamento visa a propagação de ideias e a venda de produtos e serviços, a fim de tornar o cliente o melhor vendedor da empresa.
Colaboração interativa	A colaboração interativa faz com que as empresas ofereçam oportunidades aos clientes desenvolverem relacionamentos entre si. Através dessa ferramenta, usuários de determinados produtos podem mostrar algum outro uso do produto para outros clientes, agregando valor para a empresa vendedora ou fabricante.
Benchmarking	O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com a da outra empresa concorrente. Os gestores da organização ganham tempo no processo de aprendizagem de medidas que visam melhorias, pois não precisam testar suas estratégias de tentativa e erro.
CRM	O CRM é definido como uma estratégia de negócios voltada ao entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa; além de envolver a captura dos dados do cliente ao longo do tempo, analisando os mesmos e servindo para aumentar a rentabilidade da base de clientes.

QUADRO 1 - FERRAMENTAS DE MARKETING DE RELACIONAMENTO
FONTE: O autor (2015).

As FMR baseiam-se no estudo do autor Medeiros (2010) que tem por finalidade garantir um bom resultado no que concerne a manutenção e fidelização dos clientes. Diante de tais subsídios, subentende-se que todas as ferramentas de marketing de relacionamento são importantes para manter o cliente presente. Contudo, se faz necessário destacar o CRM, pois é a estratégia de marketing centrada no cliente, o qual identifica a necessidade, cria soluções para manter o cliente fidelizado.

2.3 CRM - *Customer Relationship Management*

Neste tema, será aprofundado o assunto sobre o CRM, expondo o conceito, objetivos, estratégias, implantação e apontando as competências organizacionais como principal indicador para o sucesso.

2.3.1 Conceito de CRM

Antes de qualquer conceituação, é importante compreender que o CRM não é apenas um *software*, um programa de passageiro frequente, e muito menos uma atividade exclusiva do setor dos serviços, mas também uma visão holística do processo para antecipar e satisfazer as expectativas dos clientes.

Se uma organização está buscando para ajustar todos os pontos de contato com a marca, integrando pessoas, processos e tecnologia do ponto de vista do cliente, o que resulta em um valor de longo prazo para a marca, a fidelização dos clientes e a lucratividade, então você pode ter certeza de que ele é o entendimento do que o CRM significa. (LOBO, 2002, pg. 89)

Pode-se dizer que o CRM é a administração de uma estratégia que envolva toda a organização com o objetivo de satisfazer seus clientes e oferecer mais benefícios em longo prazo.

Sendo assim, o CRM deve começar como uma estratégia de negócios, desencadeando uma mudança organizacional e nos processos de trabalho, as quais mais à frente serão suportadas pela tecnologia da informação.

Dessa forma, segundo STONE (2001) garante-se o sucesso do processo de implantação, pois a maioria dos projetos que primeiramente focam a tecnologia, ao invés dos objetivos dos negócios, acaba sendo fracassada, pois uma empresa nunca conseguirá chegar a uma nova estratégia de negócios a partir da automatização dos seus processos.

Diante do âmbito das definições, o CRM para TRONCHIN (2007) tem como objetivo atender o maior número de necessidades de um grupo de clientes, dito de maior valor e maior potencial. Portanto para que isso possa ser atingido, PEPERS & ROGERS (2001, p. 58) descrevem que ouvir os clientes e lembrar o que eles dizem é a primeira metade da questão. A metade seguinte, no entanto, é agir a partir da

informação obtida do cliente. É esse o passo que vai cativar o cliente e fazê-lo envolver-se com você em relação de aprendizado, fazendo com que seja cada vez mais vantajoso para ele continuar a negociar com sua empresa.

O conhecimento mais aprofundado dos desejos dos clientes proporciona às empresas a oportunidade de desenvolver uma série de produtos que atendam a essas necessidades, garantindo não apenas a fidelização, como a satisfação, isto é, uma conquista de clientes lucrativos, e ainda, a reconquista dos clientes, persuadindo-os a permanecer com a empresa quando identificados momentos em que estes clientes estão interrompendo o relacionamento ou prestes a realizarem.

Para Prata (2003), a gestão do relacionamento com os clientes é "uma estratégia cujo objetivo é transformar os processos de negócios para manter e atrair mais clientes". Já Swift (2001) vai além da estratégia, propondo o debate sobre o conceito, considerando se tratar de uma "ferramenta administrativa para compreender e influenciar o comportamento dos clientes, por meio significativo para melhorar a comunicação para além da retenção, o shopping, a lealdade e rentabilidade".

Thompson (*apud* Greenberg, 2001) discute o CRM como um método de seleção e gerenciamento de clientes, projetado para otimizar o valor a longo prazo. No entanto, "o CRM requer uma filosofia e cultura de empresa focada no cliente para suportar processos eficazes de marketing, vendas e serviços".

Para Swift (2011), a implantação do CRM traz benefícios como produtos melhor planejados, o que leva à obtenção de clientes mais satisfeitos, em função da preocupação demonstrada, o que desperta a atenção dos consumidores em função da atenção demonstrada. Consequentemente, a organização beneficia-se com a garantia de maiores receitas e menores custos, já que o esforço direcionado ao desenvolvimento dos produtos é objetivo e direto, melhorando a distribuição dos recursos gastos pela organização.

Os fatores influenciados pela aplicação do CRM incluem, também, os impactos diretos na cadeia de fornecimento, isto é, torna-se possível obter benefícios nessa esfera, já que a empresa direciona e define sua estratégia competitiva mantendo o foco no cliente e consumidor, estabelecendo prioridades no relacionamento entre essas duas partes, o que agrega valor não apenas financeiro, como emocional, para seus consumidores e, em consequência, para toda a cadeia em que atua (SWIFT, 2011).

Greenberg (2001) apontam que o programa de CRM envolve uma integração entre marketing e a Tecnologia de Informação (TI), para que a organização possua meios eficazes e integrados para cuidar de seus clientes em tempo real, coletando dados e transformando-os em informações fundamentais para que a organização conheça e cuide de todos os consumidores, alterando a percepção das relações de interação. Ao conhecer e deter informações valiosas sobre o perfil dos clientes é possível, para as empresas, identificar os hábitos de compra desses indivíduos, além de padrões e tendências de mercado.

A gestão de relacionamento com o cliente é uma estratégia de negócios para selecionar e administrar os clientes, buscando otimizar o valor em longo prazo. CRM requer uma filosofia e cultura empresarial centrada no cliente para dar suporte aos processos eficazes de marketing, vendas e serviços. Os aplicativos de CRM podem ajudar na eficaz gestão de relações com os clientes, desde que a organização possua a liderança, as estratégias e a correta cultura. (GREENBERG, 2001, P.62)

Para a área de TI, CRM é um *software* que integra os módulos de automação de força de vendas, gerência de vendas, *telemarketing* e *call centers*, serviço de suporte e atendimento eletrônico, possibilitando traçar estratégias de negócios voltadas ao encantamento do cliente e à supremacia da corporação para com o cliente, antecipando necessidades e identificando oportunidades junto ao cliente.

Essas aquisições proporcionam às organizações vantagens competitivas que permitem o desenvolvimento de produtos, serviços, processos e capacidades para que cada organização tenha uma vantagem estratégica sobre seus concorrentes. A dominação da informação dentro dos relacionamentos entre a empresa e o cliente podem ser utilizadas não apenas para as disputas no mercado, mas também aprimorar o atendimento ao cliente, o desenvolvimento dos produtos, alterar o foco das vendas, direcionar novos lançamentos, enfim, estabelecer novos canais de comunicação dentro dessa cadeia produtiva e de distribuição.

2.3.2 Vantagens e objetivos do CRM

Pode-se desenhar, segundo (SWIF 2001), pelo menos duas vantagens significativas para a própria organização com a implantação de CRM: em primeiro lugar, como um resultado de produtos melhor direcionados e mais clientes satisfeitos, para

além da preocupação demonstrada, para aumentar a fidelidade e a confiança, pois obtém-se maior renda; em segundo lugar gera custos menores devido a esforços e recursos melhor direcionados, que melhora consideravelmente a alocação de investimentos e a eficiência da empresa.

Para além dos benefícios diretos para a organização adotar o CRM, é preciso não esquecer, como menciona CITES Blackwell (2004), as vantagens obtidas ao longo da cadeia de abastecimento, uma vez que a empresa que define a sua estratégia competitiva, com foco no consumidor, e o consequente aprimoramento do relacionamento, a organização estará acrescentando valor emocional e financeiro não só para os consumidores, mas também para os clientes na da cadeia em que atua.

2.3.3 Ambiente de CRM

Para implantação e uso do CRM em uma organização se faz necessário analisar o ambiente existente dentro das empresas. Segundo a metodologia de Catalyst (2001), existem também três elementos principais que devem ser levados em conta no projeto de CRM, sendo eles: pessoas, processos, tecnologia. Ou seja, tanto o ambiente interno e os três elementos são essenciais para se garantir o sucesso do CRM. Abaixo segue representação do ambiente de CRM. (FIGURA 1)

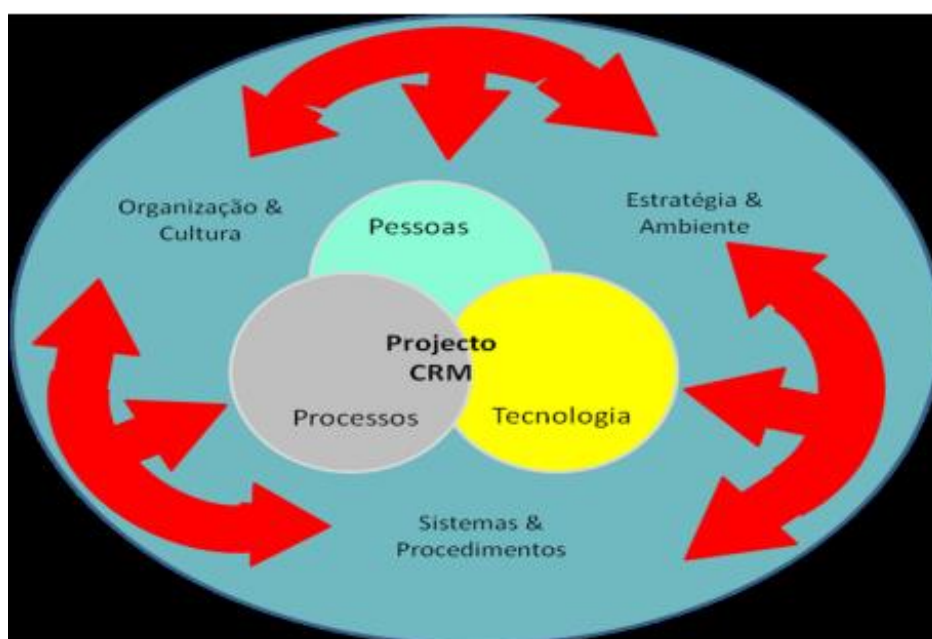


FIGURA 1 - AMBIENTE CRM
FONTE: Adaptado de CATALYST (2001, p. 21)

Diante do ambiente, uma empresa está exposta as seguintes atmosferas: organização e cultura, estratégia e ambiente, sistemas e procedimentos.

O primeiro se caracteriza pelas relações funcionais, onde existe uma proximidade entre o marketing, vendas e serviços de apoio ao cliente. Tal ambiente é sugestivo para a implantação de uma estratégia voltada ao cliente.

A estratégia e ambiente são identificados como táticas direcionadas ao produto e não ao cliente, fazendo com que a empresa utilize métricas de rentabilidade do produto versos o cliente. Ou seja, haverá um certo desafio na implementação do CRM, uma vez que a empresa está voltada ao produto e não ao cliente. Serão necessárias novas estratégias voltadas ao cliente.

E por último, destacam-se os sistemas e procedimentos os quais são caracterizados pelas tecnologias que a empresa utiliza, redes de comunicação e sistemas de Enterprise Resource Planning (ERP), que podem criar focos de informação impedindo a disseminação dos dados a todos os setores da empresa. Será necessária uma política de incentivos para a partilha das informações.

Ou seja, independente do ambiente que a empresa se encontra, com o CRM haverá uma integração dos dados e processos, fazendo com que haja uma otimização de tempo perante a procura de informações e uma reorganização das estratégias da organização.

2.3.4 Programas de CRM

Segundo Brown (2001) o CRM é uma estratégia que deve ajustar-se de acordo com cada segmento de mercado, sendo necessário o marketing estratégico para dar andamento as diretrizes da empresa e o marketing de relacionamento para apoiar.

O CRM permite que a empresa lide com todos os tipos de clientes que atendeu ou encontrados em diferentes momentos do seu ciclo de vida, você pode escolher o programa de marketing que melhor se encaixa com o do ponto de vista do cliente em relação à empresa e à sua disposição para adquirir produtos e serviços oferecidos. (BROWN, 2001, P.37)

O autor conclui o pensamento, elencando os quatro principais objetivos para o CRM: "permitirá que a empresa ofereça um retorno aos clientes que abandonaram ou estão planejando deixar a empresa, criar mais fidelidade entre os clientes exis-

tentes, vender mais ou realizar vendas cruzadas em serviços para os clientes e para explorar a possibilidade de novos clientes".

Na verdade, este envolve a identificação de quatro programas de CRM em relação aos clientes, sendo eles: Obter ou recuperar; busca de clientes em potencial; fidelidade; e venda / *up-selling*.

2.3.4.1 Obter ou recuperar

Processo para convencer o cliente a permanecer com a organização; requer maior sensibilidade; deve ser ágil e seletiva, os esforços devem ser realizados para identificar as características do início do processo de desligamento.

2.3.4.2 Busca de clientes potenciais

A busca de novos clientes consiste na exploração de um mercado com o qual a empresa ainda não lidou; os elementos-chave de pesquisa: segmentação, a seletividade e a fonte.

(...) é essencial desenvolver uma segmentação com base nas necessidades que permitem à organização uma concentração efetiva na oferta. Sem essa abordagem concentrada, a organização pode falhar em alcançar uma aceitação efetiva da oferta ou então acaba gastando muito com promoções, propaganda e premiações. É aconselhável alcançar 95% da confiança antes de embarcar na procura de prospects. (BROWN, 2001, P.12)

A segmentação tendo como embasamento a necessidade, pode identificar o que o cliente espera da organização, e quando voltado ao lucro pode determinar o valor do cliente para a empresa.

2.3.4.3 Fidelidade

Apoiado em três dispositivos, quais sejam, a segmentação com base no valor, nas necessidades do cliente e no prognóstico da desistência.

Segundo a definição de STONE (2001, p.134) a fidelidade pode ser entendida como "um estado de espírito, um conjunto de atitudes, crenças, desejos, etc. A empresa beneficia-se do comportamento leal dos clientes – consequência do estado

de espírito deles. A lealdade também é um estado de espírito relativo, portanto, um mesmo cliente pode ser leal a várias empresas ao mesmo tempo”.

2.3.4.4 Venda / *Up-Selling*:

Envolve a identificação de ofertas complementares e as necessidades dos clientes; aumento da rentabilidade do cliente.

Tem por objetivo a identificação de produtos adicionais que o cliente gostaria de adquirir. De acordo com a análise do segmento de necessidade do cliente pode-se deduzir quais ofertas poderiam mais interessá-lo. Ou seja, este tipo de programa de CRM tende a aumentar a quantidade de gastos do cliente com a organização. O *up-selling* é oferecido uma versão melhorada do produto o qual o cliente já havia adquirido. Em ambos os casos o cliente já tem um relacionamento com a empresa. (BROWN, 2001)

2.3.5 Sistemas de CRM

Pode-se dizer que o CRM abrange três divisões no âmbito de *software*, sendo elas: analítico, colaborativo e operacional, onde cada uma delas possui sua parcela de contribuição para a conquista do resultado final. Abaixo segue panorama do sistema de CRM. (FIGURA 2)

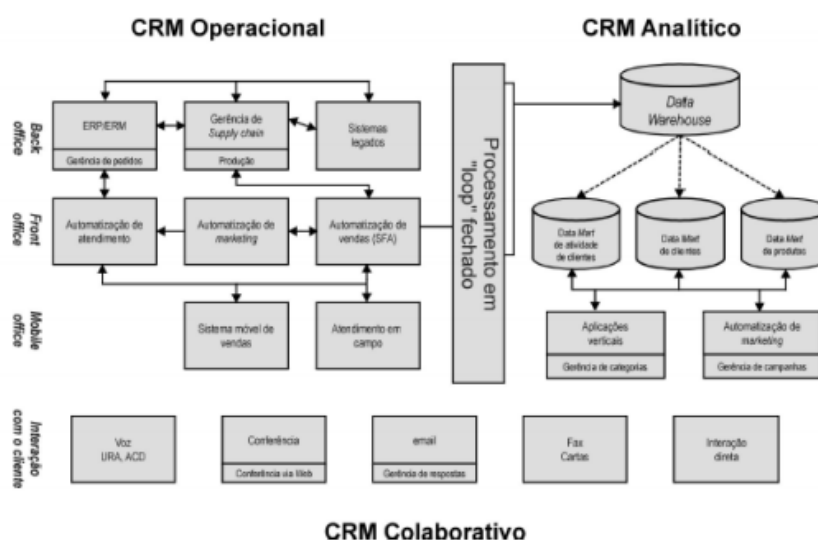


FIGURA 2 - SISTEMAS DE CRM
FONTE: PEPPERS AND ROGERS (2001)

CRM ANÁLITICO

Por meio da análise das informações coletadas a respeito do relacionamento empresa-cliente permite identificar e acompanhar diferentes tipos de cliente. De posse destas informações a empresa pode determinar as melhores estratégias a serem seguidas para atender as necessidades dos clientes identificados. Através da utilização de *Data Warehouses* e recursos de *Data Mining* são localizados padrões de comportamento dos clientes.

O *Data Warehouses* caracteriza por ser um conjunto de informações absorvidas pelos contatos realizados e vendas que estabelecem um histórico do cliente; que por sua vez, permite a definição do perfil do cliente, características e oportunidades para a empresa. Esta tecnologia trata da extração por diversas fontes de informações, sendo elas externas e internas, as colocando em um único banco de dados para facilitar a análise e acesso dos usuários. Abaixo, segue a representação da integração dos dados do cliente numa *Data Warehouses*. (FIGURA 3)

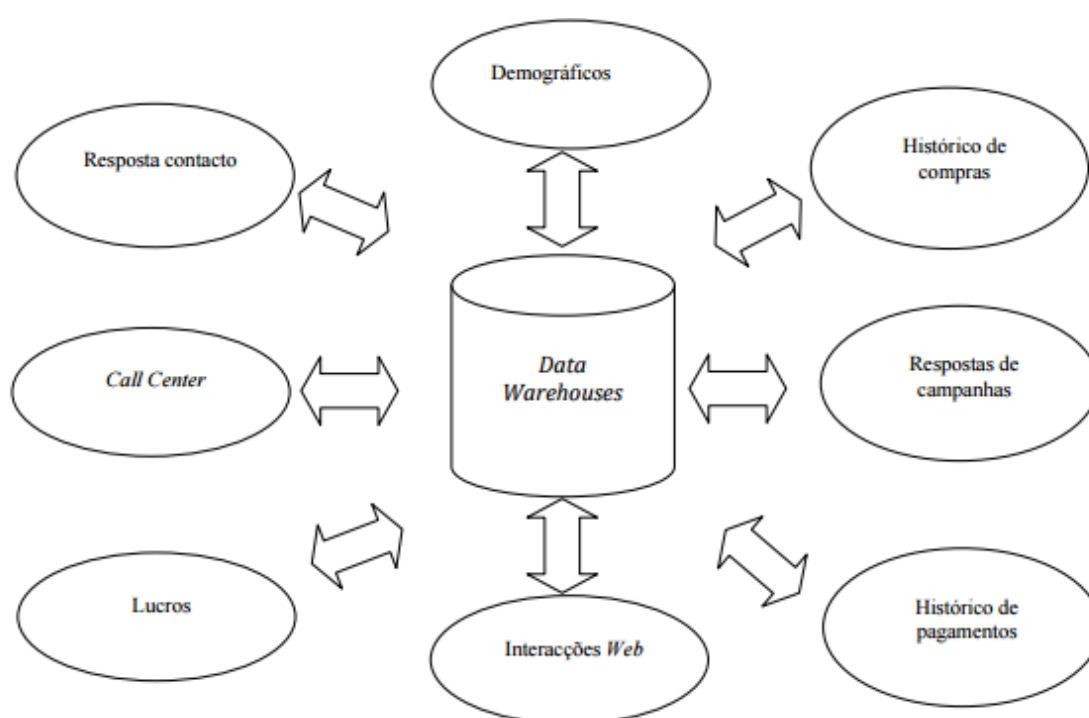


FIGURA 3 - INTEGRAÇÃO DE DADOS NUMA DATA WAREHOUSES
FONTE: DYCHE (2002)

O *Data Mining* se caracteriza pela análise das informações obtidas, por meio da tecnologia da informação. Ou seja, com as informações armazenadas, se faz necessário a análise da mesma, para encontrar padrões ou regras que servirão de subsídio no momento da tomada de decisão e comportamentos futuros. O autor Berson et al. (1999) afirmam que o *Data Mining* disponibiliza ferramentas e técnicas usadas de uma forma automática na análise da informação, de modo a identificar padrões, segmentos de clientes, para assim permitir criar produtos e serviços direcionados para os segmentos identificados.

CRM COLABORATIVO

Com a aplicação da Tecnologia da Informação (TI) permite a integração de todos os métodos de contato do cliente com a empresa. Desta forma as informações coletadas em todas as interações com o cliente são disponibilizadas para os sistemas do CRM operacional.

CRM OPERACIONAL

Utilização dos bancos de dados, para melhorar a eficiência do relacionamento entre os clientes e a empresa. Os produtos mais conhecidos de CRM operacional são as aplicações de automação da força de vendas (SFA), sistemas de comércio eletrônico e de atendimento ao Cliente (Contact Centers). O CRM operacional utiliza a integração dos vários produtos de tecnologia para proporcionar a “Visão 360 do Cliente” e o melhor atendimento possível.

A automação da força de vendas refere-se a um *software* que dinamiza todo o processo de vendas da organização, sempre centrando no cliente. Visa manter o cliente não só pelo produto, mas pelas características da empresa; prove de autonomia nas forças de vendas, acessibilidade das informações do cliente, auxilia nas tarefas administrativas da força de vendas e otimiza o tempo em relação a prospecção.

Os websites e e-commerce também são importantes nesse processo, uma vez que reúnem todas as informações dos produtos e serviços em um mesmo local. Ou seja, o cliente possui maior acessibilidade as informações da empresa, assim como a compra dos produtos. Atualmente, vem surgindo uma nova terminologia pe-

rante o relacionamento com os clientes por meio de *websites* e *e-commerce*, o chamado e-CRM. Segundo Greenberg (2002) e-CRM não deixa de ser CRM, contudo cada vez o termo tradicional CRM caminhará para e-CRM.

Já em relação ao serviço de atendimento ao cliente (SAC), pode-se dizer que essencial, pois ajuda os clientes a solucionar problemas de execução dos serviços ou produtos, assim como traçar um feedback de retorno.

2.3.6 Implantação do CRM

Para implantação do CRM a empresa deve primeiramente aceitar as mudanças em nível de procedimentos, filosofias organizacionais e culturais; deixando o foco do produto para centrar-se no cliente.

Além disso, exigir dos profissionais que são os responsáveis pela implementação, um alto grau de conhecimento sobre o assunto assim como a procura crescente por novas interfaces de contatos com o cliente e entre outros.

É fundamental que uma empresa saiba compatibilizar os seus objetivos imediatos de crescimento, com a capacidade de satisfazer as necessidades dos seus clientes, o que por vezes parece contraditório. Para satisfazer ambas as exigências, a implementação de CRM deve ser orientada com uma visão estratégica de longo prazo, mas contemplar também projetos que tragam benefícios imediatos Catalyst (2001).

O processo de implantação do CRM é constituído pelos seguintes elementos: triagem, classificação dos clientes ou clusters mais rentável e o segmento do mercado, em função dos fatores que são os mais adequados para o tipo de produto ou serviço oferecido. Kotler (2000) define a segmentação como "um esforço para aumentar a precisão da estratégia de marketing".

Para identificar os clientes mais rentáveis ou de um cluster, é essencial compreender quais são as características mais relevantes do mercado de cada empresa, conforme mostrado abaixo, que considera três variáveis: deficiência, faixa de compra e o preço de venda. (TABELA 1)

TABELA 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS MELHORES CLIENTES

Grupo	Compromisso	Faixa de compra	Valor de Compra
A	Alta	Baixa	Alta
B	Alta	Baixa	Baixa
C	Alta	Alta	Alta
D	Alta	Alta	Baixa
E	Baixa	Baixa	Alta
F	Baixa	Baixa	Baixa
G	Baixa	Alta	Alta
H	Baixa	Alta	Baixa

FONTE: Adaptado de LOBO (2002).

Na Tabela 1, o nível de comprometimento pode ser medido, por exemplo, por meio da quantidade de produtos adquiridos, ou mesmo frequência de compra. Em marketing industrial, que ocorre entre as organizações, o chamado B2B (*Business to Business*), é mais fácil para identificar grupos ou grupos de clientes com o mais alto índice de compromisso.

Depois de identificar os grupos que são mais relevantes, é importante olhar para recursos comuns para um deles, que significa segmentar com a intenção de aumentar a previsibilidade da resposta para as ações tomadas. No entanto, com as bases dos consumidores cada vez mais diferenciadas, as empresas são obrigadas a desenvolver estratégias para grupos com características semelhantes, e prestar o serviço ou ponto de contato entre a personalização desejada por segmentos específicos de consumidores. Por outro lado, na prática, faz-se notar que a maioria das organizações considera que a sua base de clientes sem distinção de espécie.

Desde então, desenvolve as bases de segmentação em diferenciados para este, como comportamentais (ciclo de vida, frequência de uso, degradação, fase de preparação, etc.), demográficas (idade, sexo, tamanho da família, renda, profissão, religião, raça, etc.), região geográfica, o tamanho da cidade, a densidade, área, etc.) e psicográficos (estilo de vida, personalidade, etc.).

Com as estratégias definidas, ordenados os grupos e feita a segmentação, é possível elaborar táticas diferenciadas - como, por exemplo, os incentivos para a degustação, venda cruzada (cross-selling), agregação (pacotes), prêmios, descontos e de reconhecimento de serviços diferenciados, flexibilidade, entre outros - para que os clientes migrem de um grupo para outro mais rentável.

No exemplo citado na tabela 2, os clientes do cluster E apresentam um baixo comprometimento com a marca, ou seja, pode significar que comprem poucos produtos da empresa. Neste caso, um pode adotar a tática de *cross-sellings* para migrar para o cluster A. Mas só através da identificação das características do grupo pode-se identificar os valores (comportamentais, dados demográficos, geográficos, psicográficos) que melhor responde a uma oferta de cross-selling. Esta passagem de um grupo para outro deve ser planejada de forma a não comprometer o custo do cliente e levar a um forte investimento financeiro.

Como se nota, as estratégias para o gerenciamento do relacionamento com o consumidor para envolver a organização como um todo, no que se refere à adoção de uma tática diferente para um determinado grupo ou a criação de um serviço personalizado para o outro, requer uma perfeita harmonia entre todas as áreas funcionais da empresa.

Para esta unidade, a entrega de valor, conforme o prometido para o cliente estar satisfeito, é necessário prestar atenção a todos os processos envolvidos na organização, para atender a todas as expectativas dos clientes-alvo e que são financeiramente eficientes, ou seja, com o menor custo de operação e o custo do conjunto em questão.

Muitos programas de CRM não consideram que um dos fatores mais importantes no relacionamento: as pessoas. Quando a empresa não desenvolve uma cultura que incentive e dedique seu foco ao consumidor entre os membros de sua equipe interna, ainda que existam ferramentas de gerenciamento dos clientes por parte dessa organização, inevitavelmente ela estará condenada ao fracasso, seja a longo ou médio prazo.

Segundo Whiteley (1996), "as organizações que enfrentam o cliente deve passar por uma mudança fundamental em suas crenças e valores, ou seja, uma mudança significativa na cultura organizacional". A este conceito, pode-se argumentar que o Sucesso Fator-Chave (FCS) é o de envolver todos os funcionários da empresa na compreensão e experiência de novos valores e crenças.

Dessa forma, sem pessoas qualificadas para a relação e o entendimento dos clientes, todos os processos e estratégias descritos podem ser comprometidos. Como foi estudado previamente, a globalização e o aumento da base dos clientes faz com que as organizações estejam a todo tempo dependentes de pontos de contato (atendimento humano) para que desenvolva um diferencial de personalização, isto é,

a compreensão das necessidades e desejos de cada cliente, identificando valores para estabelecer um vínculo sólido.

2.2.7 Competências Organizacionais e CRM

Segundo a literatura, as competências organizacionais em CRM abrangem cinco dimensões estratégicas, sendo elas: Estratégia, Cultura, Tecnologia, Processos e Pessoas. Abaixo segue panorama das competências organizacionais em CRM para melhor compreensão. (FIGURA 4)



FIGURA 4 - COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS PARA CRM
FONTE: SABIO (2011, P.18)

2.2.7.1 Competência organizacional: Dimensão Tecnologia

Sabe-se que a tecnologia no âmbito do CRM é um elemento facilitador, pois permite armazenar as informações em um banco de dados, assim como analisar e traçar diretrizes para suprir as necessidades dos clientes e mantê-los. O autor Hansotia (2002, p. 129) define como o elemento facilitador na execução da estratégia de CRM, alertando para o desafio da integração.

Ou seja, deve ser estudada a integração entre *Data Warehouses*, onde as informações do cliente ficam armazenadas em um único banco de dados, e o alinhamento dos processos de negócios da empresa.

2.2.7.2 Competência organizacional: Dimensão Estratégia

No âmbito estratégico, o CRM para as empresas é uma ferramenta importante pois permite que a organização tenham respostas para cada tipo de cliente. Navarro (2002) define que o CRM é uma estratégia de negócios que consiste em antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e desejos presentes e previsíveis dos clientes. Os autores (Battista e Verhun, 2000) mencionam que o CRM utilizado como estratégia, deve ser cauteloso e disciplinado diante das tomadas de decisões acerca dos clientes, de modo a assegurar o investimento nas pessoas, nos processos, no conhecimento e na tecnologia.

2.2.7.3 Competência organizacional: Dimensão Cultura

A cultura de uma empresa é resultante de procedimentos criados, regras estabelecidas assim como as pessoas que dela participa. A cultura deve estar alinhada com os objetivos estratégicos para se obter o resultado almejado.

Além disso, a cultura organizacional se faz presente no projeto de CRM, segundo Gebert (2003) o conhecimento de cada cliente é criado, capturado, disseminado, modificado e, constantemente, usado em todos os processos de CRM.

Desta forma, a organização fica mais preparada para se firmar no mercado, além de centrar-se na satisfação das necessidades dos clientes.

2.2.7.4 Competência organizacional: Dimensão Processos

As atividades ligadas aos produtos/serviços e ao cliente passam por um processo, sendo ele: entrega, embalagem, explicação, instalação, reparação, renovação e redesenho das atividades funcionais. São diversos os autores que se preocupam com a necessidade da formação dos colaboradores, com a aprendizagem e com o modo de interagir com os clientes utilizando a informação disponibilizada pela tecnologia, oferecendo novos produtos e serviços, em vez de sugerirem novos processos. (Dibb, 2004; Chalmers, 2006; Payne, 2006).

Segundo Thompson et al. (2000), o CRM disponibiliza os meios tecnológicos que possibilitam implementar a filosofia de marketing de relacionamento, no entanto, deve-se ficar atento a necessidade de se reorganizar a empresa visando o cliente.

2.2.7.5 Competência organizacionais: Dimensão Pessoas

A participação de todos os colaboradores no projeto de CRM é fundamental, é necessário que a organização dissemine a filosofia de CRM na organização e que cada colaborador tenha a consciência da importância da contribuição. Segundo o autor LLOYD (2001) na implantação do projeto do CRM, todos os colaboradores da organização, com menor ou maior grau de envolvimento no projeto, devem ter a consciência da importância da sua contribuição.

3 METODOLOGIA

Inicialmente para a definição da metodologia a ser utilizada deve-se determinar qual o tipo de pesquisa é o mais adequado ao objetivo deste trabalho. O método de pesquisa significa a escolha dos procedimentos sistemáticos para que seja possível descrever e explicar os fenômenos. Existem dois grandes métodos, conceituando de forma ampla, o método quantitativo é aquele que quantifica tanto a coleta de informações, quanto o tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, já os estudos que utilizam a metodologia qualitativa têm o objetivo de descrever determinado problema através de sua complexidade, analisando a inter-relação entre certas variáveis, compreendendo e classificando os processos dinâmicos que foram vividos por grupos sociais; possibilitando, em maior nível de profundidade, a compreensão de particularidades dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Segundo (MALHOTA 2001), a pesquisa qualitativa caracteriza-se como uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, que proporciona percepções e melhor entendimento do contexto do problema.

A metodologia utilizada neste trabalho será a metodologia exploratória. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória é aquela em que se explora exaustivamente o objeto de estudo. Já a pesquisa que se fará na empresa em questão pode ser considerada descritiva qualitativa, pois irá fazer uma entrevista com o diretor comercial, investigando o impacto da utilização do CRM para a obtenção da satisfação e fidelização do cliente e quais as competências organizacionais que necessita para desenvolver e implementar a estratégia do CRM.

3.1 SELEÇÃO DO CASO

Tal estudo tornou-se pertinente a partir da verificação do aumento das ações de marketing de relacionamento no mercado atual e a relevância dessas ações tanto para o fabricante, quanto para o varejista. Dessa forma, decidiu-se que a empresa A.T.I. BRASIL – ARTIGOS TÉCNICOS INDUSTRIAIS será objeto de estudo do presente trabalho.

O estudo de caso possui grande importância, pois é por meio dele que é colocado em prática a fundamentação teórica assim como a análise execução das fases do CRM.

3.2 FONTES DE EVIDENCIAS

A entrevista foi realizada no mês junho de 2015, na sede da matriz da empresa A.T.I. BRASIL, com o diretor comercial.

Em um segundo momento, mês julho de 2015, foi desenvolvido a pesquisa para descrição dos resultados.

Diante das informações da empresa, constituintes do presente trabalho, as mesmas estão baseadas no ano de 2014, data de encerramento dos relatórios e documentos disponibilizados pela empresa.

3.3 PROTOCOLO DE EXECUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Se faz necessário um *check- list* de orientação para se atingir o objetivo do estudo de caso. Segue abaixo algumas questões norteadoras e indispensáveis:

- Descrever o contexto da empresa.
- Os instrumentos internos de CRM utilizados pela empresa são satisfatórios?
- A empresa, por ser pioneira no ramo de distribuição de artigos técnicos industriais, possui seus valores consolidados, a fim de garantir o sucesso das estratégias?
- Dentro do contexto da aplicabilidade do marketing de relacionamento CRM e as competências organizacionais, a empresa apresenta-se com um planejamento adequado?

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa realizada com o diretor comercial da empresa objeto do estudo de caso. O capítulo aborda a análise institucional da empresa, marketing estratégico, marketing de relacionamento e a aplicabilidade do CRM e suas competências organizacionais.

4.1 ANÁLISE INSTITUCIONAL

4.1.1 Empresa/ Perfil

A A.T.I. Brasil – Artigos Técnicos Industriais Ltda. iniciou suas atividades no Brasil em janeiro de 2000, atuando na distribuição de artigos técnicos industriais, especialmente no segmento de transmissão de potência. A empresa é filial direta do grupo ATI MORGANTI S.R.L. de Prato, na Itália, empresa com 50 anos de existência, líder no segmento na região da Toscana e uma das cinco maiores empresas de artigos industriais da Itália.

Atualmente, a A.T.I. Brasil possui sua matriz brasileira localizada em Curitiba (PR) em uma sede própria com área de 5000m² e mais três filiais: São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) e Campinas (SP). Além disso, a empresa conta com escritórios de vendas e representantes em outras localidades do país, o que permite atendimento em todo território brasileiro.

A variedade de produtos, disponibilidade de estoque e força de vendas fazem hoje da A.T.I. Brasil uma empresa líder no segmento de distribuição de artigos técnicos industriais, atendendo aos mais variados segmentos da indústria, como alimentício, embalagem, madeireiro, papel e celulose, metalmecânico, automação.

Em 2004, a A.T.I. Brasil passou a ser parceiro BEST (Bonfiglioli Excellence Service Team – equipe de excelência em serviços) da empresa italiana Bonfiglioli e com isso iniciou a montagem de redutores de velocidade no Brasil, sendo hoje um dos principais produtos comercializados pela empresa. Além dos produtos Bonfiglioli, a A.T.I. Brasil distribui e representa também fabricantes europeus de componentes mecânicos.

4.1.2 Política empresarial: Missão, Visão, Princípios

A) Missão

Segundo CERTO e PERTER (1993:10), “Missão é decidir a respeito do negócio ou negócios a que a companhia ou divisão deve dedicar-se e outros assuntos fundamentais que irão guiar e caracterizar o negócio, tal como crescimento contínuo. Uma missão normalmente é duradoura e infinita”.

Embora a empresa não tenha uma missão formalmente elaborada, existem estudos para implementá-la, visto que a missão ancora a organização em busca de seus objetivos.

Existe um esboço com a seguinte missão:

“Servir com agilidade, competência, dedicação e qualidade em busca da melhor solução em equipamentos industriais, diferenciando-se pela adaptação às necessidades dos clientes”.

B) Visão

Segundo STONER e FREEMAN (1995, p. 517), “Visão sistêmica é a visão da organização como um sistema unificado e dirigido, de partes inter-relacionadas. A visão deve traduzir uma antecipação do estado futuro do mercado antes que este aconteça, servindo de base para que os gestores projetem as suas ações”.

A A.T.I. Brasil não possui, até o momento, a formulação de sua Visão, mas há perspectiva para sua elaboração, já que é um dos alicerces para atingir metas de longo prazo.

Esboço nesse sentido já foi desenhado, com a seguinte Visão:

“Ser referência nacional no segmento de componentes mecânicos industriais altamente diferenciados”.

C) Princípios

A criatividade e a inovação do ser humano são uma das principais crenças da empresa, características determinantes de diferenciação de mercado, uma vez que o mercado sempre busca soluções customizadas a suas especificidades.

A A.T.I. Brasil acredita na firme parceria realizada com os clientes, cuja aliança garante responsabilidades conjuntas para se chegar ao produto ideal. A empresa se posiciona ao mercado com essa proximidade com o cliente e isso faz a diferença no desenvolvimento dos negócios e na prestação dos serviços.

4.1.3 Produto

Por ser uma distribuidora de produtos técnicos industriais, a A.T.I. Brasil oferece os mais diversos produtos com variadas marcas, tendo, portanto, um portfólio bastante diversificado. Utiliza-se dessa gama de produtos e marcas como uma estratégia competitiva contra seus concorrentes.

PRODUTO	MARCA
Redutores e Motoredutores	Bonfiglioli
Rolamentos	RKB e ISB
Manípulos e Acessórios	Elesa+Ganter
Guias e Sistemas Lineares	Rollon
Correntes de Transmissão e Transporte	Regina
Elementos Elásticos e Tensores	Rosta
Engrenagens e Cremalheiras	Marca própria
Polias e Correias	Sit e Sati
Mancais, buchas e rótulas	LKD
Motores de Alta Frequência	Elte
Tampas e Portas em Aço Inox	CAE
Retentores, Chavetas e Anéis	Marca própria

QUADRO 2 - PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELA A.T.I. BRASIL
FONTE: O autor 2015

4.1.4 Processo produtivo

O processo produtivo da empresa é caracterizado por ser artesanal e de pequenas séries. Tal caracterização se dá pela expressividade dos produtos específicos, os quais são dimensionados para aplicações. Além disso, a empresa trabalha com pequenas séries, ou seja, possui uma quantidade do produto em

estoque para atender a demanda do mercado.

A empresa tem como obter vantagens da “Curva da Experiência” de duas formas distintas. Na distribuição dos componentes mecânicos, aumenta sua eficiência à medida que as suas operações fornecem dados que são utilizados para regular melhor os seus estoques, fazendo com que sejam mais eficientes e consequentemente apliquem menor quantidade de recursos (capital) mobilizados. Na questão logística, ainda pertinente à distribuição dos artigos técnicos industriais, as interpretações dos dados coletados durante as operações fazem com que os estoques das filiais possam ser regulados baseados nos históricos das operações e congruentes com o perfil das indústrias e clientes localizados em determinadas áreas, utilizando para este processo ferramentas de geomarketing.

Outra especificidade da “Curva de Experiência” utilizada pela A.T.I. Brasil é no processo de fabricação, onde a experiência no desenvolvimento e aplicação de componentes mecânicos industriais em indústrias de segmentos distintos possibilita o desenvolvimento de experiência que resulta no desenvolvimento de novas tecnologias, possibilitando que os processos sejam mais eficazes e com um investimento menor.

Estas posturas estratégicas são citadas por GHEMAWAT (2000) onde afirma que a experiência aumenta a eficiência da empresa e reduz os custos pertinentes à produção e aos custos finais do produto.

Para que esta técnica obtenha êxito na A.T.I. Brasil, são observados os três pontos citados por Weitz & Wensley (1984):

- ✓ Não veicular diretamente a redução de custos unitários a políticas de preços agressivas, pois como a empresa trabalha com margens de lucro reduzidas e produtos com alto valor agregado, há a possibilidade de que os clientes enxerguem este posicionamento de preços como redução da qualidade e consequentemente pode ocorrer uma perda de *share* no mercado. Este conceito é aplicado desta forma devido às especificidades do mercado e ao comportamento de compra e aplicações relativas ao produto.
- ✓ Agregar no nicho de mercado onde atua quatro variáveis que ocasionam o ponto de equilíbrio na “Curva da Experiência”. Estes pontos são o aprendizado, as tecnologias, mão-de-obra e economia de escala.

- ✓ Análise constante do mercado em que atua, observando as posturas estratégicas dos concorrentes e dos líderes de mercado, além das políticas econômicas e legais do mercado.

4.1.5 Clientes

A A.T.I. Brasil segmenta os clientes baseada na variável geográfica dos mercados em que está localizada de forma que os processos logísticos e de distribuição sejam eficazes. Esta segmentação não impede que a empresa forneça seus produtos ou serviços a outras indústrias que utilizam seus insumos em seus próprios parques fabris e para a produção de outros equipamentos. Como são produzidas peças para aplicações de diversas dimensões, a empresa analisa tamanho, retorno e rentabilidade de cada projeto, podendo atender clientes em qualquer localização do território nacional.

A empresa também classifica seus clientes pelos canais de distribuição, sendo a concentração maior, pertencente ao grupo de fabricantes de máquinas. No GRAFICO 1 – TIPOS DE CLIENTES é notável a fatia de mercado em que a empresa atua.

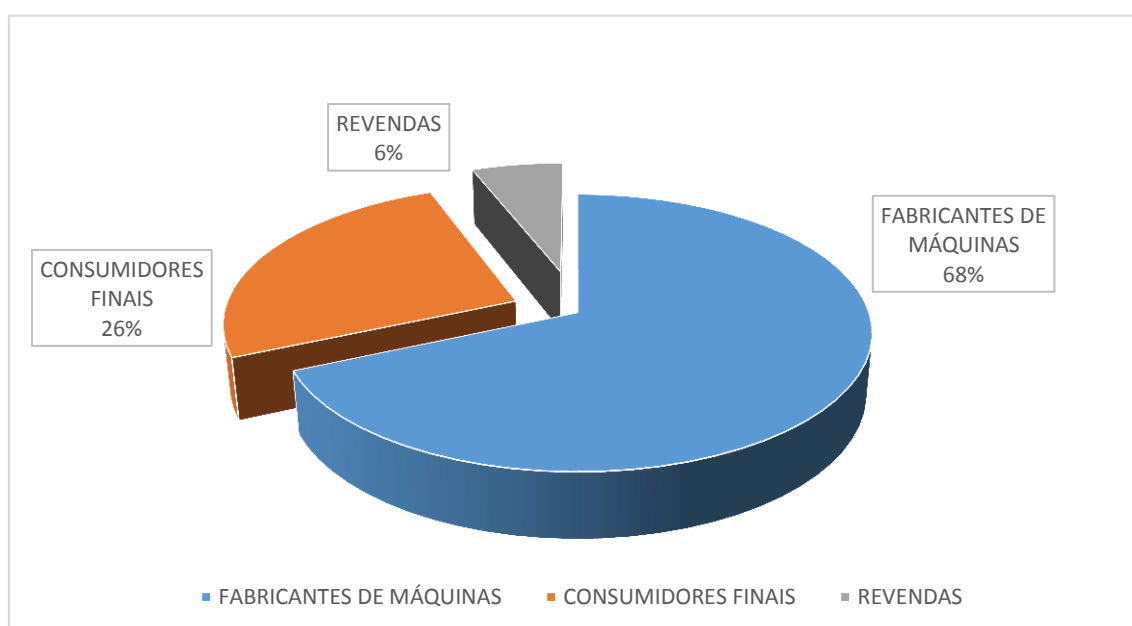


GRÁFICO 1 - TIPOS DE CLIENTES
FONTE: O autor (2015)

Além disso, baseando-se no cadastro de clientes, a empresa também verifica a atuação de sua distribuição perante os setores de mercado. Abaixo se encontra o GRAFICO 2 – CLIENTES POR SETOR que identifica o setor de alimentos e bebidas como principal mercado de atuação da empresa.

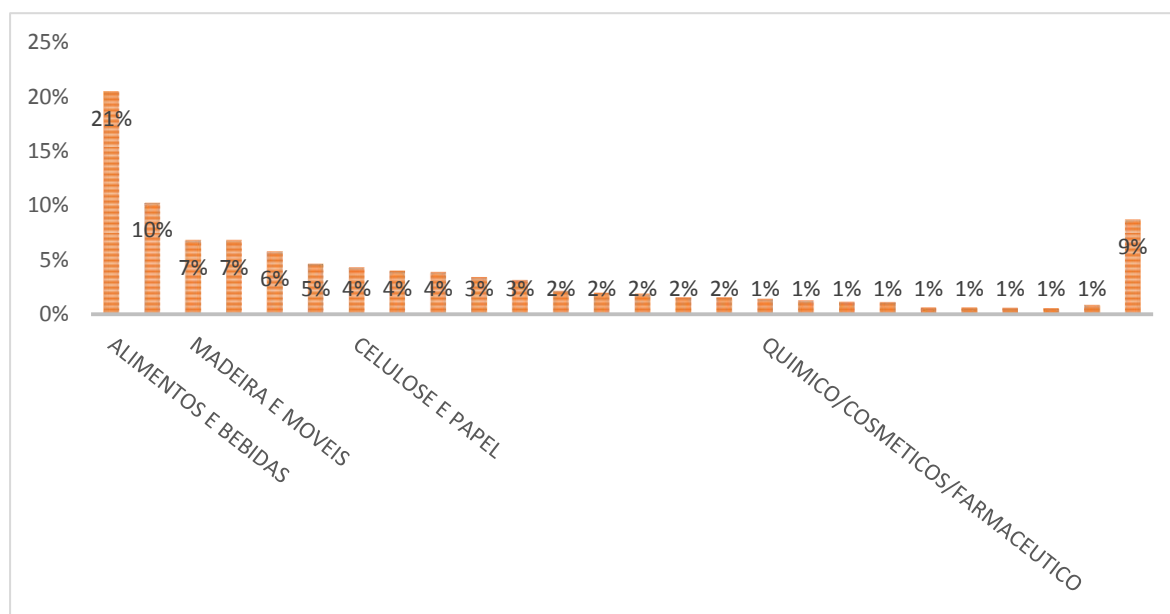


GRÁFICO 2 - CLIENTES POR SETOR
FONTE: O autor (2015)

Sendo assim, diante dos clientes da empresa, podemos destacar que independente da região geográfica o canal de distribuição é voltado aos fabricantes de máquinas sendo o setor de alimentos e bebidas o qual mais cresce.

4.2 ANÁLISE VOLTADA AO MARKETING ESTRATÉGICO

Segundo DAY e REIBSTEIN (1999), o conhecimento é definido como a capacidade de traçar ou desvendar uma situação estratégica. Hoje, isso se caracteriza como previsão estratégica. É a capacidade de analisar uma situação estratégica, prever para onde se está indo e, em seguida, tomar decisões no presente que afetem favoravelmente as recompensas futuras (já que a estratégia é um processo).

AA.T.I. Brasil tem como estratégia competitiva a diferenciação e a focalização.

A) Diferenciação

O diferencial da empresa A.T.I. Brasil: o enorme portfólio de produtos que possui para atender diversas categorias de clientes, ou seja, desde grandes indústrias até mesmo o consumidor final que retira o produto no balcão. Há produtos como, por exemplo, os rolamentos, que são fabricados sob medida, conforme necessidade do cliente e como diferenciação dos concorrentes a A.T.I. Brasil vem buscando atender seus clientes, não somente realizando a venda, mas também prestando a consultoria de seu produto e sua devida distribuição.

B) Focalização

Sua focalização se concentrará em manter os seus clientes de maneira a fidelizá-los e consolidando cada vez mais sua marca no mercado, tendo em vista que a gama de produtos da A.T.I. Brasil é superior aos concorrentes. Focalizar nas regiões do Brasil onde ainda não possuem escritórios, atrair esse mercado que ainda não conhece seus produtos e ampliar suas vendas realizando exportação para os países Argentina, Chile e Uruguai.

4.2.1 Vantagem competitiva

Para que a A.T.I. Brasil tenha o reconhecimento da sua marca em todo o país, é necessário ter um bom relacionamento com os seus clientes e fornecedores, primar sempre pela qualidade dos seus produtos, manter a equipe de funcionários qualificados e especializados, garantindo um serviço técnico, eficiente e sempre imediato para qualquer exigência do cliente.

PRAHALAD E HAMEL (2005) afirmam que transformar a intenção estratégica em realidade exige que todos os funcionários saibam exatamente de que forma sua contribuição é essencial para a concretização da intenção estratégica.

A empresa e sua organização comercial representam um ponto de referência para todos os clientes, que procuram estabelecer uma relação de mútua confiança. Esse vínculo e a qualidade do serviço diferenciam a A.T.I. Brasil no setor de artigos técnicos industriais.

Segundo PRAHALAD E HAMEL (2005), o trabalho da alta gerência é concentrar a atenção da organização no próximo desafio, e no próximo depois desse. O primeiro poderia ser a qualidade; o próximo, o tempo de ciclo; o próximo, domínio de uma determinada tecnologia e assim por diante. Ao definir a agenda para o desenvolvimento de recursos, a alta gerência proporciona aos funcionários uma visão nítida sobre a próxima vantagem a ser construída. Os desafios empresariais são os meios operacionais para se organizar a aquisição de novas vantagens competitivas.

Desta forma, a A.T.I. Brasil é considerada líder em seu segmento, possuindo uma grande gama de produtos e produtos de qualidade, atendendo vários segmentos, desde pequenas empresas a grandes indústrias.

Outra vantagem competitiva é o conhecimento técnico dos funcionários sobre os produtos. Eles são treinados para melhor atender os clientes e além da realização da venda prestam consultoria do produto.

O estoque da A.T.I. Brasil é amplo e possui todos os seus produtos à disposição, ou seja, aqueles que não são fabricados sob medida estão disponíveis no estoque, o que facilita a entrega do produto. Outro fator diferencial da empresa é a agilidade na entrega. Todos os produtos são enviados aos clientes com muita rapidez, proporcionando sempre a melhor satisfação e, conseqüentemente, fidelização.

4.3 ANÁLISE VOLTADA AO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Através do relacionamento com os clientes, a companhia identifica suas necessidades e expectativas, procurando desenvolver novas tecnologias que entreguem soluções mais eficazes para seu público-alvo. Este relacionamento é marcado pelos encontros e eventos técnicos produzidos pela empresa, além de feiras de negócios e publicações sobre os produtos em veículos especializados, *website*, *e-commerce* e atendimento ao cliente.

Ainda na questão do relacionamento, o departamento comercial busca continuamente conhecer todos os clientes, como também proporcionar conhecimento sobre a empresa para estes clientes. Dessa forma, cada vez mais consegue comunicar sobre os produtos, serviços e principalmente conhecer as

especificidades e demandas dos clientes, fornecendo as melhores soluções.

Assim, no desenvolvimento das operações, caso haja algum episódio que não atenda de forma plena os consumidores, um consultor acompanhará o projeto até que cada aplicação esteja operando de forma perfeita e cada cliente esteja satisfeito com os produtos e os processos.

Neste processo, a A.T.I. Brasil procura identificar o relacionamento dos clientes com outras empresas do mercado, desenvolvendo *benchmarking* com produtos e serviços de outros players do mercado.

Para que os clientes se tornem mais fiéis e defensores da marca, a empresa estabeleceu um programa de qualidade com todos os *stakeholders* a fim de que todos os envolvidos busquem altos níveis de excelência e a plena satisfação.

Outro ativo intangível, porém não menos importantes, é a marca da empresa. A marca é construída através de *branding* e outras ações de marketing que procuram propagar os valores da empresa e seu posicionamento para clientes internos e externos.

4.4 ANÁLISE DA APLICABILIDADE DO CRM E SUAS COMPETENCIAS

O mercado e o macroambiente da empresa são analisados através de pesquisas com dados primários e secundários que são obtidos nas operações da empresa, por meio de *software*, (*Data Warehouse*); assim como o relacionamento com fornecedores e colaboradores, entrevistas com clientes e através de pesquisas obtidas junto a órgãos como a Confederação Nacional do Comércio, IBGE, IPARDES e institutos de pesquisas econômicas.

Quanto ao ambiente interno da organização, a análise dos fatores que influenciam no desempenho é obtida através de pesquisas aplicadas em colaboradores indicados de forma aleatória, porém com critérios que estabeleçam que funcionários de todos os níveis e áreas da empresa façam parte do processo.

As diretivas que são fruto das análises das pesquisas são decididas pela alta administração da empresa, levando em conta os objetivos estratégicos previamente delimitados. Assim, todas as unidades de negócio passam constantemente por avaliações que determinam em qual estágio do ciclo de vida de produto está e quais os comportamentos estratégicos são mais adequados para a unidade em questão.

Estes comportamentos estratégicos são delimitados com base em decisões que levam em conta indicadores próprios da empresa e também são utilizados por outras organizações que operam no mesmo segmento de mercado.

Para a implementação destes comportamentos, a alta direção e alguns setores estratégicos, como recursos humanos, marketing e departamento comercial, designam alguns colaboradores que instituem um comitê com a função de analisar qual a forma mais eficaz de implantar o plano de ação e as questões que pertinentes ao monitoramento destas, principalmente nas áreas em que desempenham suas funções.

Em relação ao CRM a empresa atua em um ambiente onde as atividades funcionais possuem cooperação do marketing, vendas e serviço de apoio ao cliente. Ocasionalmente uma facilidade na troca de informações e no planejamento de novas estratégias de retenção do cliente e fidelização. Tal ambiente de CRM só foi possível a partir do momento que a alta gerência verificou as vantagens em centrar-se nos clientes, não mais nos produtos.

4.4.1 Competências Organizacionais – Dimensão Tecnologia

Diante da dimensão Tecnologia a A.T.I. Brasil apresentou as seguintes competências: Identificação e gestão da tecnologia da informação voltada ao CRM, assim como uma definição de um modelo de dados do cliente e sua devida segmentação.

As informações adotadas pela A.T.I. Brasil para a gerência dos processos são captadas durante o desenvolvimento dos projetos, pesquisas de mercado, concorrência e principalmente no relacionamento com os clientes.

Esses dados são compilados pelos gestores de cada área e alimentam um sistema de informações próprio da empresa. Através deste sistema, a direção da empresa faz uma análise destas informações junto ao histórico de cada unidade de negócio. Após esta análise, são definidas novas estratégias ou pequenas alterações são realizadas no planejamento estratégico da empresa.

Este sistema de informações foi desenvolvido a partir da identificação de dados importantes para as tomadas de decisão estratégicas na empresa. Ele é alimentado pelos gestores de cada área, enquanto os dados são analisados e

repassados a cada gestor, que tem a missão de multiplicar e implantar as diretrizes estratégicas junto à sua equipe.

Para o sucesso desta ferramenta, são utilizados três critérios principais, que são a constante atualização da tecnologia de processamento, análise de dados e alimentação de dados por parte dos colaboradores. Quem supervisiona todo o processo é a equipe responsável pela TI e inteligência de mercado, diretamente subordinada à administração.

Como são usados dados relativos aos projetos dos clientes, é encaminhado a cada cliente um termo de confidencialidade, que assegura à empresa e ao cliente que informações estratégicas não serão divulgadas em qualquer mídia ou aos concorrentes.

4.4.2 Competências Organizacionais – Dimensão estratégica.

Em relação a dimensão estratégica a A.T.I. Brasil identificou as seguintes competências: Alinhamento do CRM e a estratégia do negócio, desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada ao cliente, definição dos produtos e serviços de acordo com as expectativas dos clientes.

As estratégias de marketing envolvem, primeiramente, a seleção de seu alvo e, posteriormente, o desenvolvimento de um composto de marketing ligado ao CRM, a fim de satisfazer as necessidades do cliente.

Abaixo, segue algumas estratégias utilizadas pela empresa objeto de estudo de caso:

A) Estratégias de pesquisa

Plano de mapeamento dos concorrentes - Tentar caracterizá-los encontrando seus pontos fortes e pontos fracos. Comparar com sua própria solução B2B e investir em diferenciais.

B) Estratégias de novos produtos

Estratégia do Oceano Azul - Atuar em mercados onde não haja tanta concorrência, ou seja, mercados não saturados representam uma forma inteligente

de se destacar. A A.T.I. Brasil tem como principal estratégia trazer para o Brasil produtos antes não importados dentro do mercado de componentes de transmissão, assim como explorar mercados da América Latina.

C) Estratégias de preços

Educar os clientes - Quanto mais informações eles tiverem, melhor comprarão.

D) Estratégias de distribuição e logística

Manter o senso de urgência em entregar o que o cliente busca e precisa.

E) Estratégias de comunicação e promoção

Criação de material instrutivo para o público-alvo e distribuir através de canais digitais, marketing por conteúdo. A empresa que possuir um site com Marketing de Conteúdo sairá em vantagem competitiva na comunicação e promoção de seus produtos.

Marketing de conteúdo é uma tática de marketing de criar e distribuir conteúdo relevante e valioso para atrair e envolver um público-alvo bem definido e entendido, com o objetivo de impulsionar para a ação e adquirir um cliente rentável.

F) Estratégias de vendas

Construção do relacionamento com o cliente também online, nas redes sociais. Medir a satisfação do cliente é bem menos complexo no ambiente digital e o resultado aferido minuto a minuto.

Tendo em vista as estratégias apresentadas, acredita-se na construção de um forte portfólio de marketing B2B para a A.T.I. Brasil, além de diretrizes coerentes para a sua devida execução.

4.4.3 Competências Organizacionais – Dimensão cultura.

As competências organizacionais no âmbito da dimensão da cultura são identificadas na A.T.I. Brasil por meio da cultura orientada ao cliente e a cooperação entre os colaboradores em relação às informações.

4.4.4 Competências Organizacionais – Dimensão processos

A dimensão processos da A.T.I. Brasil envolve as competências de adaptação dos processos organizacionais para incorporar os projetos e principalmente o conceito de CRM.

Quanto aos requisitos e indicadores de desempenho, estes são mensurados conforme normas técnicas e as especificidades demandadas em cada projeto. Em relação à distribuição dos artigos técnicos industriais, os requisitos são relativos aos processos referentes à operação e abrangem os seguintes tópicos:

- Pedidos;
- Separação de itens;
- Conferência;
- Faturamento;
- Entrega;
- Conferência junto ao cliente.

Como cada projeto entrega uma aplicação diferente para os clientes, focando sempre no desenvolvimento de inovação voltados aos processos, conforme nossa política de inovação interna.

O trabalho com parceiros faz parte desta política de inovação interna, estimulando-os e trabalhando a seu favor. Entre os parceiros, estão bancos, transportadoras e outras empresas de serviços que oferecem retaguarda de serviços aos clientes, tornando todos os envolvidos nos processos mais competitivos e com resultados mais rentáveis.

A empresa também adota um processo de *benchmarking* para aferir o desempenho e processo dos concorrentes e seus parceiros, de forma que a aplicar nos produtos e serviços as melhores soluções para o mercado.

A cadeia de suprimento é desenvolvida mediante as especificidades de cada projeto. Estes projetos demandam aplicações que são desenvolvidas conforme a capacidade técnica de cada fornecedor e as condições do mercado, além de se enquadrar nas normas legais e estar alinhados como os objetivos estratégicos e valores da A.T.I. Brasil.

A organização administra seus riscos financeiros conforme suas diretrizes estratégicas relacionadas aos dois principais fatores de risco presentes no mercado e que demandam especial atenção, que são os riscos políticos e de legais, principalmente relacionados à questão cambial.

Neste critério, A.T.I. Brasil administra seu desempenho assegurando que as informações pertinentes a cada unidade de negócio ou profissional sejam utilizadas de forma sigilosa e eficaz, visando a rentabilidade de cada unidade e de toda a empresa.

Baseada nestes dados, a companhia reavalia as práticas de gestão, processos de trabalho e todo comportamento estratégico da empresa, de forma que o público-alvo tenha suas demandas atendidas da melhor forma possível e rentável para seus negócios.

Nestes relatórios, também é checado o desempenho de um dos principais ativos, que é o capital humano, identificando se os programas estão cumprindo seu papel de desenvolver os profissionais para cada vez mais entregar os valores e o posicionamento da empresa.

4.4.5 Competências Organizacionais – Dimensão pessoas

As competências organizacionais relacionadas a dimensão de pessoas identifica a filosofia e disseminação do CRM na organização.

Há uma política de inovação voltada principalmente aos processos de implantação de projetos nos clientes com base no CRM. Esta política consiste principalmente no desenvolvimento de novas tecnologias que possam acrescentar celeridade aos processos ou então reduzir o seu custo de implantação.

Este processo é contínuo e demanda um trabalho de longo prazo. A empresa seleciona colaboradores para participar do programa de forma que todas as áreas

sejam contempladas. Porém, como o objetivo do programa visa o sucesso de toda a organização, qualquer área pode apresentar soluções para outras áreas de dentro da organização. O intercâmbio destas informações é estimulado para que os colaboradores possam ter uma visão geral da empresa e aumentem seu engajamento.

As contratações e seleções de colaboradores acontecem principalmente com uma política de indicações. Normalmente, as vagas antes de divulgadas ao mercado são disseminadas aos colaboradores da empresa, o que possibilita identificar os colaboradores que estão comprometidos com a organização. Porém, esta indicação não elimina a equidade do processo de contratação, onde os fatores preponderantes para a contratação são as competências necessárias para o desempenho da função.

Os colaboradores recém-admitidos passam por um breve período de ambientação e preparação para o desenvolvimento de suas funções, onde trabalham por curtos períodos de tempo em diversas funções da empresa para que tenham uma visão global das operações.

Após a ambientação, estes funcionários passam a realizar suas atividades de forma plena e têm o seu desempenho avaliado de forma constante. Existem as metas operacionais que têm um espaço de tempo mensal e também as metas de desempenho trimestrais. A verificação do êxito ou não de suas metas são realizadas junto ao colaborador com um profissional de recursos humanos da empresa e gestor imediato deste colaborador.

Estas metas atingem de forma direta a remuneração dos funcionários, pois há uma política de remuneração variável baseada no desempenho, que constrói seu vencimento conforme seu desempenho pessoal e de sua equipe. No que tange à equipe, a empresa também patrocina um programa de *coaching* para equipes de cada área.

A empresa reconhece sua responsabilidade referente à capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas enquanto colaboradores. Para tanto, conforme mencionado anteriormente, a empresa possui um programa de desenvolvimento de seus funcionários.

Para que estes funcionários participem deste programa e usufruam de suas prerrogativas, devem alcançar seus objetivos determinados pelos gestores do programa, nos âmbitos acadêmicos e profissionais

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar como uma empresa de produtos técnicos industriais aplica o marketing de relacionamento através do CRM e quais as competências organizacionais que necessita para desenvolver e implementar o CRM. Na revisão da literatura foram verificados temas como o marketing de relacionamento, ferramentas do marketing de relacionamento, e posteriormente um embasamento sobre CRM; pontos que foram retomados na discussão dos resultados desta pesquisa.

No tópico de marketing de relacionamento foi ponderada a importância desse marketing, pois mudou a forma entre as relações das empresas com seus parceiros, mostrando-se a base para a implementação de novas configurações de interação entre organizações (PIGATTO; ALCANTRA, 2007). Hutt e Speh (2002) explicam que o marketing de relacionamento foca todas as suas atividades em estabelecer, desenvolver e manter trocas vantajosas com clientes e outras partes. Em seguida foram estudadas as ferramentas de marketing, que segundo definição de Mendes (2010, p. 2) é “fundamental na disputa de mercado, tendo como objetivo a excelência na prestação de serviços, como meio de criar valor para os clientes, tornando-os fiéis e leais”. Na sequência do referencial teórico, o CRM foi caracterizado, apresentando-se seus conceitos, evolução e aplicações. CRM tem o objetivo de guiar e apoiar as ações de marketing e vendas, desenvolvendo em conjunto atividades que possam satisfazer as necessidades do consumidor final, fabricante de máquina e revendedor (ALVAREZ, 2006). Em relação aos objetivos específicos deste trabalho verificou-se os aspectos teóricos sobre como é realizado o relacionamento com o cliente. Nesse ponto o entrevistado está alinhado com a teoria estudada, o diretor trabalha a relação com o cliente afirmando que existe uma evolução das relações de negócios, o diretor demonstra que cada vez mais esses estão exigentes e a concorrência mais forte, cita ainda que o diferencial de um produto não está somente nas suas funções ou qualidade, mas sim, no serviço prestado a mais ao cliente; dessa maneira, a empresa deve buscar oferecer benefícios juntamente a seu produto e estabelecer parcerias de ganho mútuo, onde ambos verão o valor desse acordo e haverá maior aproximação entre empresa e cliente, focando em parcerias de longo prazo. Esse aspecto se encontra de acordo com Rosenbloom (2002), o autor relata que as interações de sucesso entre indústria, canal e cliente farão com que a em-

presa obtenha uma vantagem competitiva sustentável em relação a seus concorrentes, visto que terá um bom relacionamento com seus clientes e parceiros, gerando um ambiente alinhado e coordenado com suas estratégias. Outro ponto verificado na entrevista foi qual a importância do CRM na aplicação das estratégias da empresa. O diretor evidencia que o CRM tem grande importância, pois é nele que a companhia consegue desenvolver atividade, ou seja, tem a precisão de como trabalhar, saber ponderar as diferenças das negociações e poder oferecer o melhor serviço para cada cliente. Foi possível também identificar o papel e a importância do CRM para a empresa e para o relacionamento com o cliente. O CRM é conhecido na empresa como o elo entre as estratégias de marketing e a área comercial, onde é possível colocar em prática os planos de marketing e alcançar os objetivos da área comercial, conseguindo, assim, gerar demanda e criar fidelidade. Com a aplicação do CRM a empresa consegue colocar em prática as estratégias da empresa, além de criar valor para seu cliente através de parcerias de benefício mútuo focadas no longo prazo. Isso demonstra que o CRM tem grande importância tanto para a empresa com uma melhor alocação de planejamento e estratégia, quanto para o relacionamento com os clientes, através das parcerias favoráveis estabelecidas. Essa visão do entrevistado está de acordo com Cônsoli e D'andrea (2010), que demonstram, como visto no referencial teórico deste trabalho, que o CRM atua como a área de integração entre a empresa fabricante, o varejista e o consumidor, alinhando os departamentos de marketing, as ações no ponto de venda e a área comercial, com objetivo de agregar valor. Por último, a pesquisa verificou como é aplicado o CRM na organização de artigos técnicos industriais estudada e suas competências organizacionais. O diretor entrevistado considera que a necessidade da aplicação dos conceitos de CRM em seu mercado para manter a competitividade da empresa é alta. Assim especifica como é aplicado o conceito, demonstrando que a partir do momento em que uma empresa possui atividades e iniciativas alinhadas a uma estrutura comercial, focada no portfólio e na execução, trabalhando corretamente e oferecendo um produto de qualidade, o CRM se apresenta com iniciativas que estreitam o relacionamento com o cliente, buscando criar a fidelidade e valor, o que faz com que se diminua a concorrência. Esse conceito exposto pelo entrevistado se alinha a visão de Silva Neto (2009), que considera que a aplicação do CRM é responsável pelo bom relacionamento entre a indústria e seus distribuidores através de práticas comerciais que gerem benefícios a esses participantes, a fim de que se maximizem os

resultados de vendas de produtos ao consumidor final. Em relação as competências organizacionais, identificou-se as quão importantes são para a organização, pois formatam toda a estrutura do CRM. As competências organizacionais são essenciais para a organização destacando a gestão da TI para o CRM, a segmentação dos clientes, o alinhamento do CRM e a estratégia de negócios, o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada ao cliente, a percepção das necessidades e expectativas dos clientes, o aprimoramento e cooperação organizacional em relação as informações e a disseminação da filosofia de CRM na organização.

Neste trabalho foram estudadas teorias que geraram embasamento para a análise do CRM, o mesmo também foi observado através da revisão de literatura. Para a verificação dos conceitos expostos foi realizada uma pesquisa na empresa de artigos técnicos industriais, por meio de uma entrevista com o diretor comercial foi possível observar que a entrevista está de acordo com a teoria, conforme verificado no tópico Análise de resultados e discussões do presente trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, F. J. S. M. Trade Marketing: a Conquista do Consumidor no Ponto de Venda. São Paulo: Saraiva, 2008.

BATTISTA, P.; VERHUM, D. (2000), Customer Relationship Management: The promise and the reality, CMA Management, 74(4) 34-37.

BLACKWELL. Roger. O ABC do consumo.

Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?idM185>.

BERSON, A.; SMITH, S.; THEALING, K., Building data mining applications for CRM, McGraw-Hill, USA, 1999.

BROWN, Stanley A. CRM - Gestão de relacionamento com o cliente. São Paulo: Makron Books, 2001), pp. 1. 11.

CATALYST, F. The Catalyst CRM Methodology An overview Developed by Catalyst, Publicado em European Centre for Customer Strategies, 2001.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CÔNSOLI, M. A.; CASTRO, L. T. e; GUISSONI, L. A. Contribuições da Aplicação do Gerenciamento por Categorias no Relacionamento entre Indústrias e Pequenos Varejistas. CLAV, 2010.

DAY, George S. & REIBSTEIN, David J. A dinâmica da estratégia competitiva, 2ª Edição. Editora Campos, 1999.

DIBB, S. and Meadows, M. Relationship marketing and CRM: a financial services case study, Journal of Strategic Marketing, 12, June, 111-125, 2004.

GERBET, H.; GEIB, M.; KOLBE, L.; BRENNER, W., Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and Knowledge management concepts, *Journal of Knowledge Management*, v.7, n.5, p.107. 2003.

GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GREENBERG, Paulo. O CRM, gestão de relacionamento com o cliente para a velocidade da luz: conquista e fidelização de clientes em tempo real através da Internet. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.60; 389-392.

GRÖNROOS, C. Marketing – gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GUMMENSSON, E. Marketing de Relacionamento Total. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSOTIA, B., *Gearing up for CRM: Antecedents to Successful Implementation*, *Jornal de Database Marketing*, v.10, 02, p.121-132, 2002

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. B2B: gestão de marketing em mercados industriais e organizacionais. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 12º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. Gestão de Marketing: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p.30; 72, 278.

LOBO, Alexandre. O marketing de relacionamento. São Paulo: Seminários SSJ, ANO 2002.

MALHOTRA, N. K. Marketing Research: An Applied Orientation. Upper Saddle River: Prentice Hall, 3ª edição, 2001.

NAVARRO, Eduardo, O que é CRM?, Limusa, Madrid, 2002.

PRAHALAD , C.R E HAMEL Gary. Competindo pelo Futuro – Estratégias Inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19ª Edição. Editora Campos, 2005.

PRATA, Sandra. De acordo com o desejo de O cliente. Disponível em: <http://www.intermanagers.com.br/archivo/nota.jsp?id=707>

PEPPERS, D. e ROGERS, M., A new Marketing Paradigm: Share of Customer, Not Market Share, Planning Review, 1995.

PEPPERS, D. e ROGERS, M., Is Your Company Ready for One-to-One Marketing, Harvard Business Review, January/February, pp. 151-160, 1999.

PEPPERS, D. e ROGERS, M, CRM Series: Call Center 1 to 1, São Paulo: Makron Books, 2001.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. Gestão e Produção, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PORTER. Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2000

ROSENBLOOM, B. Canais de marketing uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2002.

RICHARDSON, R.J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.

STONE, Merlin; WOODCOCK, Neil. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 2001.

STONER, James A F. ; FREEMAN, R. Edward. Administração. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

SWIFT, Ronald. CRM: gestão de relacionamento com o cliente, o revolucionária relação comercial com o cliente. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2001, p.1 . 3-4, 12, 331.

UFPR: Normas para apresentação de documentos científicos, 2. Curitiba; EDITORA UFPR, 2007.

WHITELEY, Richard. A empresa totalmente orientada para o cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA QUESTIONÁRIO

1. DADOS SOBRE O ENTREVISTADO FUNÇÃO:

2. A EMPRESA

- a) Qual o segmento de mercado onde a empresa atua?
- b) Quais linhas de produto e quantos itens fazem parte do portfólio de produtos da empresa?
- c) Com quantas marcas atua e quais as mais conhecidas?

3. O MERCADO

- a) Quantas empresas e quantas marcas existem no mercado?
- b) Quantas podem ser consideradas concorrentes efetivas e qual o seu share de mercado?
- c) Como estão evoluindo as relações de negociação e as relações de poder com os clientes? Com o revendedor.
- d) Qual a quantidade total de clientes?
- e) Qual a concentração de vendas da empresa? Fabricante de máquinas, consumidor final, revendas...
- f) Como é classificado os melhores clientes?

4. MARKETING DE RELACIONAMENTO

- a) Você considera que a empresa exerça com efetividade o marketing de relacionamento com seus clientes?
- b) Como é feito o marketing de relacionamento na organização?
- c) Quais ferramentas de marketing de relacionamento a empresa utiliza?
- d) Você considera que o marketing de relacionamento pode trazer vantagens competitivas para a organização?
- e) Caso sim, quais vantagens competitivas?

f) Você considera que as estratégias organizacionais estão integradas com o marketing de relacionamento?

5. CRM

- a) Como se originou o CRM na empresa?
- b) Por uma iniciativa tecnológica ou uma iniciativa de negócios?
- c) Quais objetivos se pretende atingir com o CRM?
- d) Qual o grau de envolvimento da gestão de topo na implementação do CRM?
- e) Qual a proximidade entre o responsável de TI e o responsável de marketing ao longo do processo de implantação e manutenção do CRM?
- f) Quem são os utilizadores do CRM?
- g) Existem resistências por parte dos utilizadores como CRM?
- h) São efetuadas ações de treinamento sobre o CRM?
- i) Como é feita a disseminação das informações do cliente na empresa?
- j) Existe alguma política de cooperação entre os colaboradores para partilha das informações?
- k) Existem mudanças na estrutura da empresa relacionadas com o CRM?
- l) O cliente percebeu alguma melhoria após a implementação do CRM?
- m) A implementação do CRM originou conflitos internos? Caso tenha ocorridos, quais foram os motivos?
- n) A qualidade dos dados é geralmente crítica nestes projetos? Como avalia as informações atuais?
- o) De que forma utilizam o CRM para segmentar os clientes?
- p) Quais os benefícios percebidos até o momento, com a introdução do CRM na empresa?
- q) Qual a perspectiva do impacto do CRM no negócio?

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS

- a) Existe algum ponto sobre o CRM que o Sr. julgue relevante e que não foi abordado?
- b) Existe algum comentário adicional que o sr. queira fazer?

ANEXOS



IMAGEM 1 - INTERFACE SITE EMPRESAFONTE: O autor (2015)
FONTE: O autor (2015)



IMAGEM 2 - FOTO FEIRA DE NEGÓCIOS/ INTERMACH 2015
FONTE: O autor (2015)



IMAGEM 3 - PORTIFÓLIO DE PRODUTOS ENVIADOS AOS CLIENTES
FONTE: O autor (2015)



IMAGEM 4 - CATÁLOGOS TÉCNICOS DISPONIBILIZADOS AOS CLIENTES
FONTE: O Autor (2015)